

学校编号: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115170

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

K 公司玉环县营销策略研究

The Marketing Strategy Study of Company K in
YuHuan County

袁 国 林

指 导 教 师 姓 名: 郭 霖 副 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论 文 提 交 日 期: 2 0 0 5 年 2 月

论 文 答 辩 日 期: 2 0 0 5 年 3 月

学 位 授 予 日 期: 2 0 0 5 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 2 月

论 文 摘 要

中国家电企业历经 20 多年的风雨历程，今天已经成为世界家电制造领域的重要力量。中国的冰箱、空调生产能力位居世界前列，制冷技术达到世界领先水平，制冷家电企业的成就令世人瞩目。

K 公司是目前中国最大的制冷企业，拥有着世界先进的制冷技术、优良的产品及强大的销售力量。冰箱销售量居国内之首，空调销售量居国内前三甲。随着中国制冷家电行业的成熟，制冷家电产能出现过剩，整个行业的竞争更加激烈。制冷家电在一二级市场(大中城市市场)的饱和度已经很高，有着巨大市场潜力的三四级市场(农村市场)逐渐成为各企业关注的目标。但三四级市场有着不同于一二级市场的特点，本文即以三四级市场为研究对象，应用市场营销理论和方法，对 K 公司制冷产品在浙江玉环县的 2005 年营销策略进行研究，从而为 K 公司在玉环县的冰箱及空调营销工作提供帮助。

全文共分六章。第一章为环境分析，对 K 公司所面临的内外环境进行了详细论述。第二章为玉环县的具体营销状况分析，本章与第一章成为整个玉环县 2005 年营销策略的事实依据。第三章根据前面章节的分析及 K 公司当前的政策对玉环县的市场定位及营销目标进行阐述。第四章为营销策略，对 K 公司在产品、价格、渠道和促销方面应采取的策略进行了阐述，是整个论文的主体部分。第五章对营销策略的执行、营销预算、营销策略的控制检验与调整措施进行了阐述。第六章为论文的结论部分，对本研究的主要内容、采用的分析方法及不足进行了总结。

关键词：K 公司；营销策略研究。

Abstract

After 20 years development, Chinese household electric appliance industry has achieved great success, and nowadays, it's playing an important role in the world. Chinese refrigerating household electric appliance industry makes good winning in the world because of its enormous throughput of refrigerator and air-condition and the top refrigerating technology.

As the biggest household electric appliance manufacturer in China, Company K has mastered top refrigerating technology and has the biggest refrigerator manufacture capacity, its refrigerator sales volume is Number One and air-condition sales volume Number Three in domestic market in present. The competition becomes more and more rigorous with the maturing and excessiveness of the refrigerating industry. The increment in the first and second market is so small that most of the competitors focus on the third and fourth market which with big potential. For the reference of the sales of Company K in Yu Huan County, Zhe Jiang Province in 2005, this paper is the Marketing Strategy Study of the local market based on the third and fourth market characteristics.

There are 6 chapters in this paper. Chapter 1 is the inside and outside environment analysis of Company K. Chapter 2 is the local Marketing environment analysis, and Chapter 1 and Chapter 2 is the fact basis of the whole Marketing Strategy. Chapter 3 is the description of the market targeting and sales target based on the frontal analysis and the present strategy of Company K. Chapter 4 is about the Marketing Strategy, including product strategy, price strategy, place strategy and promotion strategy, this chapter is the main part of this paper. Chapter 5 is the description of the strategy execution, budget and control, check and adjustment. Chapter 6 is the last part, summarizes the content, analysis methods applied, the shortages of this paper.

Key Words: Company K, Marketing Strategy Study.

目 录

前 言	1
一、K公司的简介	1
二、玉环县简介及K公司当地销售状况	2
三、研究目的	2
四、研究方法	3
五、论文结构	3
第一章 K公司内外环境分析	5
第一节 K公司内部环境分析	5
一、公司简介	5
二、营销管理分析	8
第二节 K公司外部环境分析	10
一、中国制冷家电行业发展趋势分析	10
二、中国制冷家电行业盈利状况分析	11
三、中国制冷家电行业竞争分析	12
四、产品、技术状况分析	15
第三节 SWOT分析	15
一、优势	16
二、劣势	16
三、机会	17
四、威胁	17
第二章 玉环县制冷家电产品营销现状分析	19
第一节 玉环县概况	19
第二节 玉环县制冷家电产品总体销售情况	20
一、市场容量	20
二、市场特征	21
三、分销渠道	22
四、K公司的网点现状	23
五、K公司在当地的销售现状	24
第三节 K公司营销存在的问题	27
一、促销投入不足	27
二、售后服务方式待改进	28
三、营销人员素质待提高	29
四、经销商的营利能力待提高	30
第三章 营销目标	31

第一节 市场定位.....	31
一、K公司市场定位.....	31
二、K公司玉环市场的定位.....	32
第二节 营销目标.....	34
第四章 营销策略.....	35
第一节 产品策略.....	35
一、产品设置.....	36
二、品牌.....	37
三、售后服务.....	39
第二节 价格策略.....	41
一、顺价销售.....	41
二、价格控制.....	42
第三节 渠道策略.....	43
一、现有的渠道模式.....	44
二、玉环市场渠道建设与维护.....	46
第四节 促销策略.....	48
一、销售促进.....	50
二、人员促销.....	51
三、广告及公共关系.....	52
第五章 营销策略的实施方案.....	55
一、营销策略执行.....	55
二、预算.....	58
三、控制、检验与调整.....	60
第六章 结 论.....	61
附 录.....	63
参考文献.....	65
后 记.....	66

前 言

在论文的前言部分，将简要介绍本论文的研究对象—K 公司和研究范围—浙江省玉环县，接着对研究目的和研究方法进行叙述，最后概括了论文的结构。

一、K 公司的简介

1984 年，迎着改革开放的热潮，在广东佛山，有人将一个味精厂、一个机械厂和一个电器厂进行了合并，成立了一家生产电冰箱的乡镇企业。这家企业就是 K 公司的前身。

当时，人们对乡镇企业存在着不少的偏见，并不认为它们能做出很好的产品。于是当时的领导层提出了“立足长远，质量取胜”的发展口号，狠抓质量，很快便打开了市场，赢得了消费者的认可。经过短短 20 年的发展，K 公司已经成为中国制冷家电行业的重要力量，成为国内冰箱、空调最大生产制造基地。1996 年，K 公司在香港 H 股上市，1999 年在深圳 A 股上市。当时 K 公司已经拥有三个国内著名品牌。二十世纪末，国内家电市场的激烈竞争给 K 公司带来了经营困难。2001 年 K 公司实现了成功转制，并从 2002 年开始，结束了连续几年来的亏损局面，实现盈利。2003 年，K 公司的主营业务收入 61.7 亿元人民币，实现净利润 2 亿元人民币，净利润与 2002 年同比增长 100%。

在 K 公司的发展历程中，始终坚持技术创新和产品创新。经过 20 多年的积累，K 公司在制冷家电领域已经拥有强大的技术优势，特别是在冰箱和空调的节能技术更处于国际领先水平。在产品创新上，K 公司坚持以市场为导向，生产用户满意的产品。

在市场营销方面，公司建立之初，就本着质量、用户、信誉第一的原则，制定长远的营销策略，完善营销体系，拓展国际市场。K 公司建立了国内及国际两套营销体系及强大的营销队伍。国内冰箱销量已经十年居首位，空调产品销售量也名列前茅。目前由于国内的一二级大中城市市场的饱和度已经很高，K 公司在三四级农村市场的投入正在加大。浙江台州市玉环县就属于这样一个三四级市场。

二、玉环县简介及 K 公司当地销售状况

浙江台州市玉环县位于浙江沿海黄金海岸线中段，介于宁波、温州两个开放城市之间。陆地面积 378 平方公里，人口 51.8 万。玉环县是全国百强县之一，该县民营经济发达，被誉为“中国阀门之都”和“中国五金建材（阀门）出口基地”、“中国环保填料之乡”、“中国甲壳素之乡”，也是全国重要的汽摩配件、眼镜配件、家具、医药包装生产基地。居民的消费能力相对于一般的三四级市场而言还是较强的。据 2003 年的数据显示，城镇居民人均可支配收入超过 16000 元，农民人均纯收入达 7000 多元¹。

K 公司产品在玉环市场的销售情况目前不尽如人意。早在上世纪八十年代，K 公司的冰箱产品就已经进入了玉环市场，当时由于冰箱产品紧俏，所以一直是以卖方市场为主。但随着市场竞争的加剧，K 公司的产品在当地市场上出现了销售下滑的现象，现在这种下滑趋势还在加剧。其原因是当地的营销策略设计不当。

三、研究目的

中国制冷家电行业的成熟度很高，是国内少有的可与国际水平比肩的行业。其值得研究的内容很多，且已经有很多的研究成果。近年来制冷家电行业在一二级市场的竞争已经白热化，三四级市场成为未来各制冷家电企业的

¹资料来源：<http://www.yuhuan.gov.cn/intro/gmjj.htm>

发展方向。面对这样一个地域辽阔、人口众多、消费能力相对较低、交通运输相对落后但潜力巨大的市场，取其一个特定区域进行市场营销研究是个有意义的工作。

本人曾经在 K 公司任职，从事玉环县制冷家电的市场营销工作。在任职期间，对市场进行了一些调研。并有了自己的一些体会和见解，于是决定制作这份营销策略研究，希望能给 K 公司 2005 年玉环县的营销工作提供帮助。

四、研究方法

本研究属于企业专题研究范畴，是关于 K 公司玉环县的营销策略研究。本研究建立在事实的基础上，结合相关的市场营销理论，对当前存在的问题进行分析，并提出解决办法。

在研究过程中，本人进行了大量的数据收集工作，数据的来源主要有以下渠道：一是作者在当地的市场调研过程中收集的资料和数据；二是 K 公司的内部资料；三是因特网及相关文献资料上的公开信息。同时，与导师的经常性的沟通对本研究的帮助很大，获得了对本研究的相关理论方法的指导，从而保证了研究的顺利进行。

本研究主要采用了市场营销学的相关理论和方法，包括内外环境章节中的 SWOT 分析、波特的五个竞争力量模型分析、市场细分及市场定位理论、营销策略中 4P 分析方法等。

五、论文结构

论文共分六部分，由 K 公司所面临的内外环境分析、玉环县的营销状况分析、玉环县的市场定位及营销目标分析、玉环县 2005 年的营销策略确定、营销策略的执行及论文的结论组成。

第一章 K 公司内外环境分析

中国家电行业已经出现了一批能够主导市场、拥有知名品牌、具有较高营销水平的家电企业集团。但随着行业产能过剩，竞争日益激烈、利润持续下滑，中国家电制造业需要寻找新的出路。除了进军海外市场外，开发拥有巨大潜力的三四级农村市场也成为各家电企业的战略发展方向。K公司主要从事制冷家电的制造与销售，同样在进行着三四级市场的开发。本章即通过对K公司的内外环境分析，为其玉环县2005年营销策略的制定提供事实依据。

第一节 K 公司内部环境分析

一、公司简介

K 公司创建于 1984 年，前身是一个乡镇企业。经过 20 年的发展，已经成为目前中国最大的制冷家电企业。

1987-1992 年是 K 公司的关键发展时期，当时公司采取了质量取胜、扩大规模、锐意改革、拓展市场及办厂育人的发展战略，在国内市场取得了很大的成功，并在 1991 年晋升为国家一级企业。1993-1997 年，K 公司抓住国内冰箱市场需求旺盛的有利时机，扩大规模，在市场上屡创佳绩，成为国内冰箱行业的领头羊，实现了公司的第一次腾飞。但是从 1998 年开始，由于制冷家电行业国内竞争异常激烈，公司在经营上遇到困难。虽然 K 公司内部进行了一系列的变革，但这些变革并未带来多少成效。2001 年，K 公司进行改制，成为民营资本控股的股份有限公司。

K 公司秉持着成为国际主流制冷家电制造商，打造世界制冷家电王国的使命，本着诚信、合作、学习、创新的企业精神，坚持市场导向、利润导向

及以人为本的企业核心价值观，贯彻产品战略、全程无忧服务品牌战略、多品牌战略、国际化战略、人才战略、成本战略等六大战略来实现企业目标。

K公司主要产品是冰箱和空调，2004 年冰箱产能达到 800 万台，空调产能达到 500 万台²，是国内最大的冰箱、冷柜及空调的综合生产基地。K公司的产品种类繁多，除了普通冰箱和空调外，还积极推出高技术含量的节能冰箱及节能空调。K公司每年根据市场需要及未来的发展趋势开发新产品，特别是高技术含量的产品。例如公司对“分立多循环技术”的开发成功，使得应用该技术的多温区冰箱可以满足对不同温度间室的使用要求；对“双高效技术”的开发成功，使得人们能用上节能的空调产品。这些技术的开发给K公司的产品带来了竞争优势，如表 1-1 所示的节能冰箱BCD-209S就是一例。2004 年，K公司的节能产品备受欢迎，节能冰箱及空调均有不错的销售业绩，在能效比 3.0 以上的空调市场份额中，K公司产品的市场占有率超过 60%³。

制冷技术优势为 K 公司在市场上赢得了竞争力，目前拥有数千项国内国际专利，尤其是以“分立多循环技术”、“超级环保节能技术”、“制冷制热双高效技术”等为代表的专利技术更处于国际领先水平。依靠技术领先，K 公司 2003 年在全球环境基金（Globe Environment Fund）组织举办的中国节能氟里昂替代冰箱项目中获得“节能明星大奖”。2004 年，K 公司第四代双效王空调以 6.65 的制冷能效比打破了由欧洲、美国、日本等发达国家保持的 6.46 的世界纪录。K 公司正在引导着制冷家电行业的技术发展方向，并主张制冷家电业的竞争回归到制冷技术战上来。

² 资料来源：公司内部资料，作者自己整理。

³ 资料来源：<http://news.fatten.net/news/20041009/1023268.htm>。

表 1-1: K 公司冰箱产品 BCD-209S 的技术优势一览表

项目	BCD-209S	一般冰箱
发泡剂	245fa 发泡剂, 发泡密度高、能耗低、环保、高效锁住冷气	环异戊烷发泡剂, 发泡密度低, 制冷效果差。虽然有些用较厚的发泡层来弥补这一不足, 但结果是既不美观又影响了冰箱的有效容积
蒸发器	双层 F 蒸发器, 整体散热面积增加了 20%, 制冷速度快, 效率高, 省电节能	使用单层蒸发器, 制冷速度慢, 压缩机运转时间长, 耗电且不利于食品快速冷冻、保鲜
底蒸发器	装有底蒸发器, 强制制冷对流, 制冷效率高	无底蒸发器设计, 箱体内冷对流缓慢不均匀, 容易造成食品冷冻程度不同, 破坏营养和口感
门封	双气囊超薄门封设计, 吸附力强, 高效锁住冷气不外泄	采用单门封设计, 吸附力差, 容易漏冷, 导致压缩机运转时间过长, 耗电量

资料来源: 公司内部资料, 作者自己整理。

目前K公司的财务状况良好。据《K公司 2003 年年度报告》显示: 当年K公司的总资产 114 亿元人民币, 主营业务收入为 61.7 亿元人民币。K公司自从 2001 年度出现亏损 14.76 亿元人民币后, 2002 年开始盈利, 2002 年实现净利润 1.01 亿元人民币; 2003 年实现净利润 2.02 亿元人民币, 比 2002 年增长 100%; 2004 年上年度实现净利润 1.59 亿元人民币, 比 2003 年同期增长 10.09%⁴。

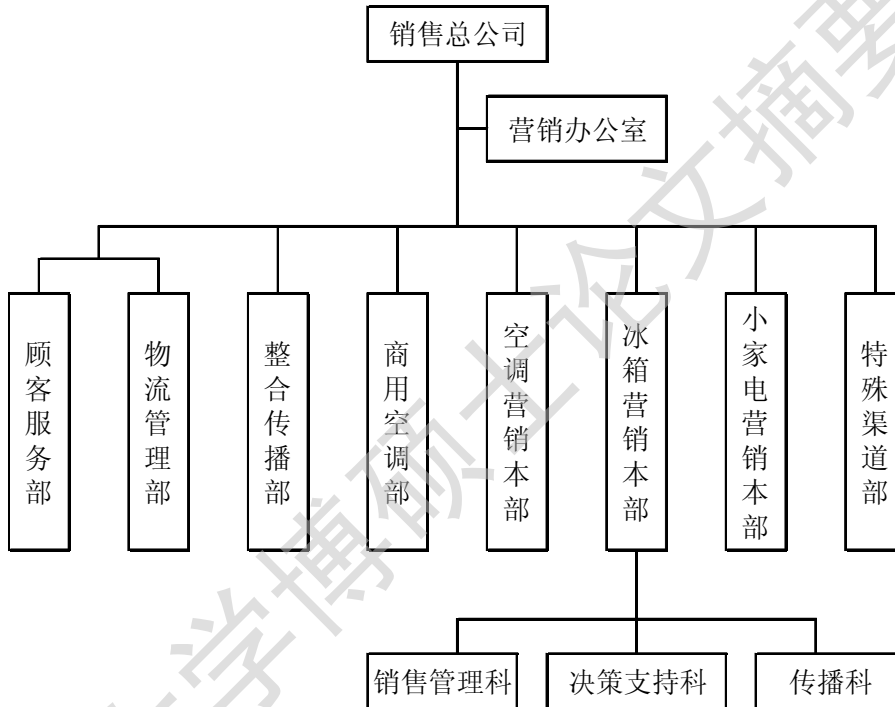
人力资源作为 K 公司的第一资源, 给公司的快速发展提供了有力的保障。K 公司实行人才选聘国际化、人才使用高素质化、薪酬福利欧美化、人才开发科学化、人才管理制度化和人才培养职业化的人力资源策略。K 公司已形成了较好的人才梯次储备, 设立了博士后流动站。现在有中级以上职称人员 600 多人, 有国外教育和工作背景的 100 多人。中高层管理者中有 70% 的人员具备硕士以上文凭。

⁴ 资料来源: 《K公司 2004 半年度报告》。

二、营销管理分析

K 公司国内营销工作由销售总公司负责，销售总公司下辖各省、直辖市的公司。

图 1-1：K 公司销售总公司组织结构图

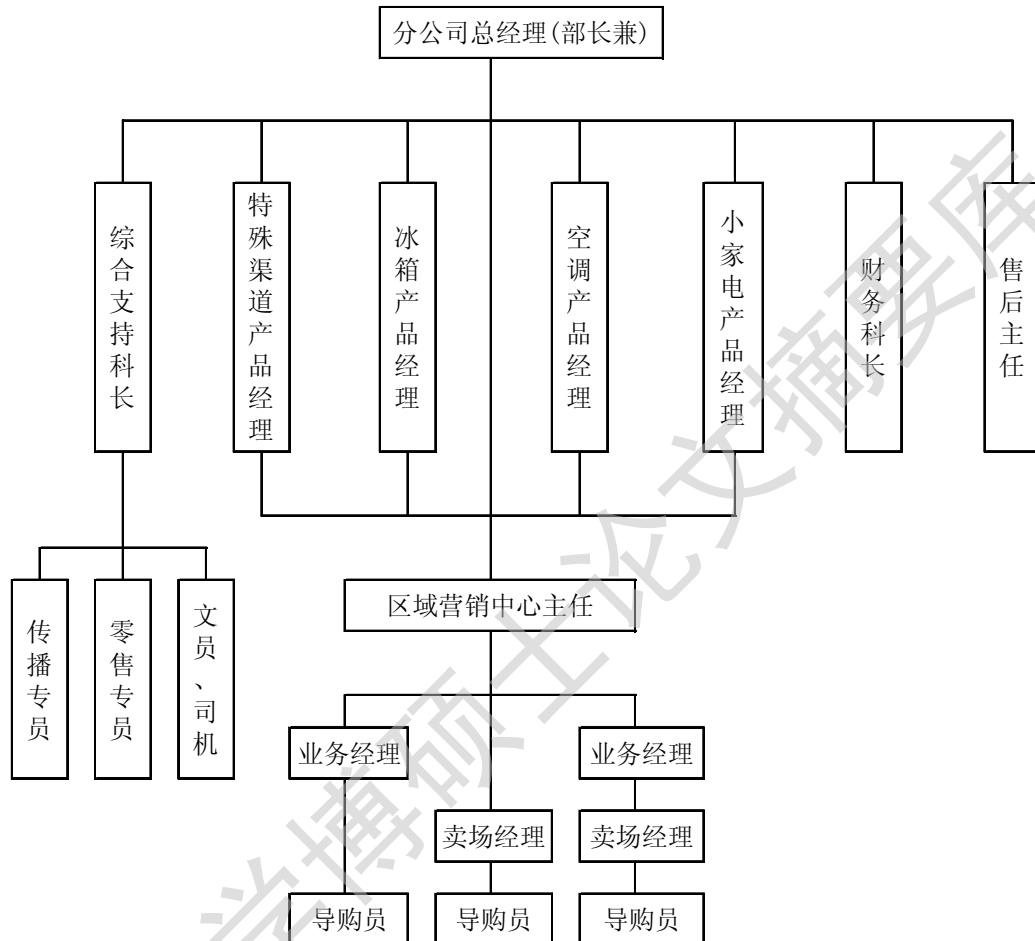


资料来源：公司内部资料，2004 年 4 月。

销售总公司按产品来设立各营销本部，各产品营销本部与其它各部门协调工作，某些较大的产品营销本部还设立专门的传播科，参见图 1-1。

各分公司在销售总公司的政策指导下开展各省、直辖市的营销管理工作。分公司下辖各市营销中心，营销中心在分公司的政策指导下来开展所辖区域的营销管理工作。业务经理为各县或市区的直接业务负责人，与各卖场经理及导购员联合开展营销工作，导购员为一线营销人员。见图 1-2。

图 1-2：K 公司销售分公司组织结构图



资料来源：公司内部资料，2004 年 4 月。

K 公司有较强的销售能力。历史的销售数据显示，与 2002 年相比，2003 年冰箱及空调销售额分别增长了 33.9%和 14.7%。据《K 公司 2004 年半年度报告》显示，2004 年上半年的冰箱及空调销售额分别比 2003 年同期增长 33.9%和 63.8%，参见表 1-2。

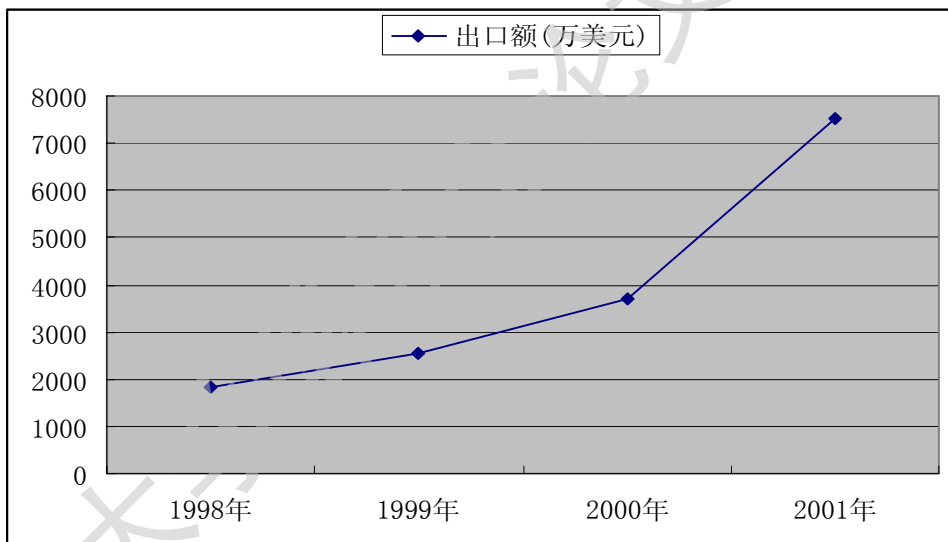
表 1-2：2002-2004 上半年的 K 公司冰箱及空调的销售额

年度	冰箱	空调
2002 年	225, 204	233, 724
2003 年	301, 625	268, 059
2004 上半年	191, 999	268, 830

资料来源：《K 公司 2002 年年度报告》、《K 公司 2002 年年度报告》、《K 公司 2004 年半年度报告》。

从 1998 年开始，国内竞争日趋激烈，许多家电企业纷纷向海外寻求商业机会。K 公司于 1999 年成立了专门的国际营销部，负责海外市场的业务拓展工作。虽然起步较晚，但 K 公司国际营销业务发展迅速，从 1998 年到 2001 年的四年间，K 公司的出口额增长了 300%，2001 年达到 7529 万美元，如图 1-3 所示。2002 年及 2003 年 K 公司的国际销量更是获得了翻番的增长，由于国内竞争的激烈及利润的下降，国际营销近几年的利润占 K 公司利润总额的 80%，国际营销已经成为 K 公司的一个重要营销方向。

图 1-3：K 公司各年总出口销售增长表



资料来源：公司内部资料，2004 年 5 月。

第二节 K 公司外部环境分析

一、中国制冷家电行业发展趋势分析

制冷家电行业在中国的发展只有 20 多年，但这 20 多年的确是整个中国制冷家电行业发展的黄金时期。在这期间，涌现出了一大批的优秀企业和优秀品牌，如格力、美的、海尔、新飞等，这些企业和品牌不但是中国内地的

名牌，而且在国际市场上的影响日益增长。

但制冷家电业的很多高品质核心部件还要依赖进口，其中大部分来自邻国日本，如东芝、日立、三菱等。在国际竞争中，依靠的首先是技术。在未来的发展过程中，能否掌握核心技术将直接决定中国制冷家电企业参与国际竞争的难易程度。另外，在国内制冷技术同质化的情况下，目前最重要的是谁能够制造出成本更低的产品，谁才更有可能在残酷的价格战中立于不败之地。

更高的技术及更低的成本将是未来中国制冷家电行业的发展趋势。

二、中国制冷家电行业盈利状况分析

进入 21 世纪，中国家电行业竞争进一步加剧。据统计，2003 年上半年，在 22 家家电类上市公司中，大部分公司产品的税前利润都不足 7%，这个数值实际上表明企业已经进入了潜在亏损的预警阶段⁵。作为家电业的最后一块绿洲，白色家电近年情况也不乐观。90 年代以前，在制冷家电厂商能够获得丰厚利润的情况下，出现的人们持币抢购冰箱的现象已不复存在。而现在的情况是，2004 年冰箱产品的价格降至历史最低，尤其是进入 8 月后，各大品牌冰箱的降价频率比往年都高出许多，几乎每 10 天就会调整一次，幅度也很大。与 2003 年相比，当前整个冰箱产品价格的平均降幅至少达到 30%，个别品牌甚至超过 50%。

2004 年 9 月下旬，国家信息中心信息资源开发部联手中国家电网和国美电器发布了《2004（冷冻）年度空调器市场调查报告》。报告显示，2004（冷冻）年度空调市场出现了前所未有的繁荣景象。全国空调行业总产量 6042.33 万台，销售收入 1886 亿元，利润总额 48.88 亿元。但是，2004 冷冻年度空调市场的表面繁荣掩盖不了空调厂家利润急剧下滑的现实。

国务院发展研究中心市场经济研究所表示，近年来国内空调平均价格的

⁵ 资料来源：<http://biz.icxo.com/htmlnews/2003/12/26/57297.htm>。

降幅在50%以上⁶。以格力空调为例，由于它是国内唯一一家只生产空调的上市公司，其2001-2004年间空调价格下滑37%，净利润下降了50%以上的表现（见表1-3），基本代表了国内空调行业的现状⁷。

表1-3：2001-2004年格力空调的销售价格及利润统计

单位：元

时间	2001年度	2002年	2003年度	2004年上半年
销售均价	2791	2493	1946	1769
每台净利润	115	105	65	57

资料来源：2004年08月09日（源自北京青年报），<http://tech.tom.com>。

事实上，由于格力空调一直以回避价格战著称，甚至在2004年上半年由于价格原因与国美电器终止了业务关系。因此业内人士分析，国内空调价格和生产企业利润下滑的趋势实际比格力空调的表现更为严重。

三、中国制冷家电行业竞争分析

中国制冷家电行业正在经历着一场前所未有的激烈竞争，各大制冷家电巨头之间的竞争日趋激烈，大量实力相对弱小的制冷家电企业及品牌在市场上消失，制冷家电行业已经步入行业洗牌时期。2000年中国空调品牌大约有400个，而2003年则下降到140个左右，淘汰率约30%。到了2004年，市场保持活跃的品牌仅有50个左右，淘汰率约60%。行业排名前四位的市场占有率总和高达51.9%，比2003年提高了6个百分点⁸。

同时，国际知名品牌在中国的投入还在加大，部分商品的价格接近国内同类产品的水平。2003年平均价格还保持在3500元左右的电脑温控节能保鲜冰箱，2004年已经降至2000元以下，其中一半以上的产品为外资品牌。除此之外，冰箱市场上的大容积双开门冰箱，外资品牌的降价幅度也很大。

⁶ 资料来源：<http://finance.sina.com.cn/g/20040809/0927933954.shtml>。

⁷ 资料来源：<http://finance.sina.com.cn/g/20040809/0927933954.shtml>。

⁸ 资料来源：<http://finance.sina.com.cn/roll/20040720/0843883894.shtml>。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库